**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»**

**Циклова комісія економіки, управління та адміністрування**

|  |
| --- |
| **Удовікова Марина Олександрівна** |
| ПІБ здобувача |

**КУРСОВА РОБОТА**

|  |
| --- |
| **Проектування системи оцінки персоналу підприємства** |
| тема |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Навчальна дисципліна |  | Управління персоналом |
|  |  | назва навчальної дисципліни |
| Ступінь освіти |  | бакалавр |
|  |  | фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Галузь знань |  | 07 Управління та адміністрування |
|  |  | шифр і назва галузі знань |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Спеціальність |  | 073 Менеджмент |
|  |  | код і найменування спеціальності |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Освітньо-професійна програма |  | Торговельний менеджмент |
|  |  | назва освітньо-професійної програми |
| Академічна група |  | МБ-21 |
|  |  | назва академічної групи |

**Харків, 2024 рік**

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Керівник: |  | Блиндюк Роман Васильович, викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування, спеціаліст |

|  |
| --- |
| Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело. |

|  |  |
| --- | --- |
| Здобувач | Удовікова М.О.  підпис здобувача ПІБ здобувача |
| Підсумкова оцінка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (балів)  Члени комісії з захисту:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Р. В. Блиндюк  (підпис)  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. М. Курилова  (підпис) | |

**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»**

**Циклова комісія економіки, управління та адміністрування**

|  |
| --- |
| **Удовікова Марина Олександрівна** |
| ПІБ здобувача |

**ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Навчальна дисципліна |  | Управління персоналом |
|  |  | назва навчальної дисципліни |
| Тема роботи |  | Проектування системи оцінки персоналу підприємства |
|  |  | тема курсової роботи |
| Термін подання завершеної роботи |  | 31.05.2024 р. |
|  |  | фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр |

**Графік виконання роботи**

|  |  |
| --- | --- |
| Виконання роботи за розділами | Термін виконання |
| 05.02 – 09.02.2024 | Вибір та затвердження теми |
| 12.02 – 16.02.2024 | Добір та аналіз літератури за обраною темою |
| 19.02 –23.02.2024 | Складання плану курсової роботи |
| 26.02 – 29.03.2024 | Написання вступу та I розділу |
| 01.04 –17.05.2024 | Написання розрахункової частини (II розділ) курсової роботи |
| 20.05 – 24.05.2024 | Написання висновків та пропозицій, оформлення курсової роботи |
| 27.05 – 31.05.2024 | Подання курсової роботи керівнику для рецензування (для рекомендації до захисту) |
| 03.06 – 07.06.2024 | Захист курсової роботи |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Завдання видав**  Науковий керівник,  спеціаліст  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Роман Блиндюк  (підпис)  «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 р. |  | **Завдання отримав**  Здобувач  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Удовікова М.О.  (підпис) ПІБ здобувача  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 р. |

ЗМІСТ

ВСТУП …………………………………………………………………………. 5

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО

ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..……….. 7

* 1. Сутність та види систем оцінювання персоналу………………………….7

1.2. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства…………....17

1.3. Основні етапи процесу оцінювання персоналу підприємства …..……....26

Висновки за першим розділом ………………………………………………... 32

2 ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА ……………………………………………………33

ВИСНОВКИ …………………………………………………………………….41

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..……………………………………...43

ВСТУП

Актуальність теми. В епоху глобалізації економіки важливість позиції організації у світовому господарстві визначається її інтелектуальним потенціалом та ефективним використанням цього ресурсу. На сьогоднішній день однією з ключових глобальних тенденцій є інтелектуалізація виробництва, яка передбачає високу кваліфікацію працівників та постійне її підвищення. Отже, головним пріоритетом економічної стратегії є накопичення кваліфікаційного потенціалу, що досягається переважно за допомогою постійного розвитку персоналу підприємств та організацій.

Оцінка персоналу є необхідною складовою управління персоналом на всіх рівнях. Використання системи оцінки дозволяє визначити важливість співробітників для підприємства та стимулювати їх до поліпшення результатів. Правильно спланована та здійснена оцінка персоналу є ефективним інструментом для виявлення міцних та слабких сторін працівників, розробки планів професійного зростання, формування відкритої корпоративної культури та довірливих відносин з керівництвом, а також підвищення прибутковості підприємства за рахунок більш ефективного управління персоналом.

Проблемами, що стосуються оцінки персоналу займалися такі відомі вчені як Л.В. Балабанова, М.Ф. Головатий, В.М. Данюк, Г.Т. Завіновська, О.А. Кириченко, А.М. Колот, М.І. Магура, І.П. Мігус, Г.М. Овчаренко, А.В. Савченко, Т.Б. Салова, І.А. Скопилатов, І.П. Федулта ін. Їх роботи слугували основою для проведення теоретичних і практичних досліджень.

Мета курсової роботи полягає в розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві.

Для реалізації мети поставлено наступні завдання:

− розглянути теоретичні основи оцінки персоналу в організації, поняття оцінки та оцінювання, функції та види оцінки персоналу;

− проаналізувати основні процедури та методи оцінки персоналу в організації, а саме «Метод 360°», метод оцінки залученості персоналу, метод альтернативних характеристик, метод «Асессмент-центр» та інші;

− провести дослідження основних етапів процесу оцінювання персоналу підприємства.

Теоретично-методологічну основу дослідження формують основоположні принципи сучасної економічної теорії, а також концепції економіки підприємства, економіки праці та управління персоналом. Ця основа також відображає дослідження, проведені вченими з цієї галузі як у вітчизняному, так і у закордонному контексті, що стосуються оцінки персоналу та стратегій її вдосконалення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО

ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та види систем оцінювання персоналу

Успішність функціонування будь-якої компанії значною мірою залежить від того, наскільки добре пристосовані працівники до вимог своїх посад. Тільки в цьому випадку як сама організація, так і її персонал можуть досягти поставлених цілей в розвитку.

Ступінь відповідності працівників вимогам їхніх робочих місць можна визначити через процес оцінювання, який є однією з ключових функцій управління персоналом.

Будь-яка оцінка полягає у порівнянні об’єкта з певними стандартами, нормами або загальновизнаними параметрами. Оцінка персоналу не є винятком і вимагає порівняння різних аспектів працівників, таких як професійний рівень, ділові якості та результати роботи, з відповідними стандартами та вимогами. Навіть такі індивідуальні характеристики, як краса, розум, сила чи ретельність, завжди оцінюються у порівнянні з якимись критеріями або стандартами.

Отже, правомірним є твердження, що оцінка персоналу полягає у порівнянні «ідеального» працівника з конкретною особою, яка працює на певній посаді в конкретній фірмі. Оцінка персоналу спрямована на визначення того, наскільки кожен працівник досягає очікуваних результатів роботи і відповідає вимогам, які випливають з його робочих обов'язків [1].

Кожен вчений у своїх дослідженнях визначив та обґрунтував власне тлумачення терміну «оцінка персоналу», найбільш популярні з яких представлені в таблиці 1.

Таблиця 1. Визначення поняття «оцінювання персоналу» вітчизняних вчених

|  |  |
| --- | --- |
| Вчені | Зміст |
| Петюх В.,  Данюк В. | Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. |
| Крушельницька О. | Оцінка персоналу – визначення якою мірою працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає вимогам, які випливають з його виробничих завдань. |
| Колот А. | Оцінка персоналу – це визначення  трудового потенціалу працівників, рівня використання їхнього потенціалу, відповідності працівників наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності їхньої трудової діяльності, а отже, у визначення цінності працівника для підприємства (організації). |
| Михайлова Л. | Оцінка персоналу – це процедура, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам. |
| Федулова Л. | Оцінка персоналу – цілеспрямований процес, встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця. |
| Ситник Н. | Сутність будь-якої оцінки полягає у порівнянні наявного стану об’єкта з нормою чи бажаним станом. Оцінка персоналу пов’язана з ефективністю організації, особистісним і організаційним ровитком, винагородою та корпоративною культурою. |
| Ткаченко А. | Оцінка персоналу – порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової по­ведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. |
| Балабанова Л. | Оцінювання персоналу – визначення відповідності працівника займаній посаді, робочому місцю. |
| Хміль Ф. | Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації |

Завіновська Г. розглядає оцінку персоналу як складову управління та систему атестації кадрів, яка може бути реалізована в організації у різних формах. Цей процес є важливим інструментом для вивчення якісного складу кадрового потенціалу, виявлення сильних і слабких сторін, а також основою для підвищення індивідуальних здібностей працівників та підвищення їх кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають місце працівника на виробництві і можливість його подальшого розвитку, вони стають важливим стимулом для поліпшення трудової діяльності та відношення до праці [1].

На практиці широко використовуються різноманітні методики оцінки персоналу, які можуть призводити до отримання різних за рівнем об'єктивності результатів. Важливо зауважити, що навіть у зарубіжній практиці не існує ідеальних методик оцінки персоналу, і думки науковців і практиків часто розходяться щодо доцільності використання тих чи інших методів оцінки або щодо рівня їх об'єктивності [1].

Англійський економіст Томас Х. Паттен зауважує, що питання полягає не в тому, чи оцінювати персонал, а в тому, яким чином це робити (така оцінка завжди має місце у реальному житті у будь-якому випадку). Він вважає, що визначення цінності працівника на основі аналізу його характерних рис не є достовірним, оскільки такі висновки можуть легко бути спростовані через їх «суб'єктивність». Тому краще оцінювати працівників за результатами їхньої роботи та поведінки. Однак важливими є також особисті контакти між керівником і підлеглим під час оцінки, оскільки такі взаємодії є ефективним стимулом для покращення продуктивності [10].

Отже, шляхом аналізу різних підходів вчених до терміну «оцінка персоналу» можна прийти до висновку, що це процес встановлення робочого потенціалу працівників, оцінки рівня використання цього потенціалу, відповідності посаді, оцінки ефективності їхньої праці, і, отже, визначення їхньої цінності для підприємства.

Незважаючи на різноманітність підходів до оцінки персоналу в зарубіжній і вітчизняній практиці, їх спільною ознакою є приблизність оцінки. Відсутність ідеальних методик не зменшує значення практики оцінювання персоналу. Розумний підхід полягає в тому, щоб користуватися навіть не досконалими методиками, ніж зовсім їх уникати. Важливо пам'ятати, що найгіршим видом оцінки є її відсутність [10].

За Уткіном Є. та Кочетковим А., ефективне управління персоналом потребує регулярного оцінювання і атестування з метою вирішення наступних завдань: планування потреб у наборі нового персоналу та переміщення наявних працівників всередині організації; регулювання чисельності працівників; підвищення їхньої кваліфікації та розробка професійних кар'єрних шляхів, формування резерву кадрів; встановлення та різницювання заробітної плати; покращення ефективності мотивації праці та якості її виконання; оптимізація обміну інформацією між керівництвом та підлеглими; впровадження організаційних змін.

Оцінювання працівників присутнє на всіх етапах їх трудової діяльності, що охоплює систему «вхід – діяльність – вихід». На етапі входу переважно оцінюються якості осіб, що претендують на роботу, на етапі діяльності – їхнє трудове співробітництво, а на етапі виходу – результативність роботи [2].

Крушельницька О. розглядає процес оцінки персоналу, який включає дві основні функції: орієнтаційну й стимулюючу. Орієнтаційна функція полягає в тому, що через оцінку з боку суспільства та самооцінку людина може усвідомлювати себе, свій стан і поведінку, що дозволяє визначати напрямки й способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки полягає в тому, що вона породжує у людини переживання успіху або невдачі та підтверджує вірність чи невірність вибраної поведінки, що підштовхує її до дій у певному напрямку [6].

Хміль Ф. розглядає дві основні функції оцінки персоналу – вимірю-вальну і розвиваючу. Вимірювальна функція полягає у зборі даних про працівника щодо його попередньої та поточної праці, якість виконання обов'язків, а також ступінь його відповідності вимогам робочого місця і рівень відповідальності. Розвиваюча функція виявляється у проведенні аналізу можливостей працівника з точки зору розвитку інтелектуального та професійного потенціалу, розвитку навичок та підвищення рівня кваліфікації [9].

Згідно з думкою Колота А., практика управління демонструє, що оцінка персоналу може ефективно здійснюватися, якщо дотримуватися таких принципів:

- невідворотності (обов’язковості) – всі співробітники повинні проходити оцінку;

- загальності – кожен працівник підлягає оцінці;

- систематичності – оцінка проводиться регулярно;

- всебічності – оцінка охоплює всі аспекти праці та особистості працівника;

- об’єктивності – використання повної системи показників, достовірної інформації та тривалого періоду для аналізу;

- гласності – широка інформація про процес та результати оцінки для всього персоналу;

- демократизму – залучення колег та підлеглих до процесу оцінки;

- результативності – оперативні заходи на основі результатів оцінки. [2].

Метою оцінювання персоналу є отримання об'єктивних оцінок їх праці, які враховують знання, досвід, ставлення до праці та внесок у кінцевий результат діяльності колективу та організації в цілому. Це означає, що об'єктом оцінювання мають бути не загальна характеристика людини, а лише її важливі якості, характеристики та дії, які мають відношення до виконуваної роботи та її наслідків. [3].

Головними цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна - прийняття об'єктивних та регулярних кадрових рішень, таких як розміщення та переміщення працівників та визначення оплати праці;

- інформаційна - надання керівникам необхідних даних про кількісний та якісний склад персоналу;

- мотиваційна - спрямована на стимулювання працівників до поліпшення своєї трудової діяльності у відповідності з потребами організації. [4].

З усіх цілей та напрямків оцінки персоналу основною є покращення управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на тривалий успіх без ефективного управління людськими ресурсами та організацією їхньої діяльності. Оцінка кадрів виступає основою для досягнення цього, вона є стимулом для покращення персоналу, їхньої мотивації та відповідної оплати праці [5].

Проведення оцінки персоналу допомагає при плануванні кар'єри та просуванні працівників по службі, визначенні рівня компетентності спеціалістів, управлінні перестановкою кадрів з урахуванням їхньої компетентності і потенціалу, отриманні психологічного портрета працівників організації, ефективному підборі необхідних спеціалістів, вивченні специфіки міжособистісних відносин та психологічного клімату у колективі, визначенні ступеня задоволення та зацікавленості працівників у компанії, пошуку методів для збереження необхідних кадрів, створенні ефективної системи мотивації праці та оптимізації методів роботи з персоналом [5].

Важливим аспектом оцінки персоналу є забезпечення зворотного зв'язку, що передбачає, щоб працівник знав, як оцінюються результати його діяльності. Оцінка має бути відкритою, де обговорюються досягнення працівника та визначаються шляхи для покращення його роботи. Працівники повинні мати інформацію про свої помилки та усвідомлювати, які з них є результатом їх власних дій, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє коригувати поведінку працівників і умови їхньої роботи. [9].

Проведення оцінки персоналу дає можливість отримати інформацію щодо ефективності роботи працівників, їх потенційних можливостей і перспектив росту, причин неефективності роботи окремих спеціалістів, потреб і пріоритетів у навчанні та підвищенні кваліфікації, а також відображає бажання і надії працівників, а також надає інформацію про шляхи удосконалення організації праці. [6].

Результати оцінки персоналу є основою для прийняття рішень у багатьох управлінських питаннях, таких як:

- підбір та розстановка кадрів, визначення внеску кожного працівника у діяльність підприємства;

- просування працівників як по кар'єрній лінії, так і в межах одного рівня;

- удосконалення структури, стилю та методів управління персоналом.

Зміцнення взаємозв'язків між адміністрацією та профспілкою, керівниками та підлеглими [10].

Оцінювання персоналу включає в себе порівняння різних характеристик людини, таких як ділові та особистісні якості, трудова поведінка та результати роботи, з відповідними еталонами, вимогами та параметрами. Цей процес охоплює дві сфери діяльності працівників - поточну та перспективну.

Оцінка персоналу полягає у визначенні трудового потенціалу працівників, ступеня використання їх потенціалу, відповідності працівників вимогам для посади (професії), оцінки ефективності їх трудової діяльності. Отже, вона допомагає визначити цінність працівника для підприємства [1].

Атестація працівників - це процедура, під час якої визначається рівень кваліфікації, знань, практичних навичок та ділових якостей працівників, а також оцінюється їх відповідність (або невідповідність) робочим місцям та посадам, які вони займають. Метою атестації є виявлення потенціальних можливостей працівників [1].

Система оцінювання персоналу - це добре розроблена та організована структура, що включає різні елементи та їх взаємозв'язки. Вона спрямована на підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням реалізації цілей і місії організації [8].

Досвід провідних країн світу свідчить, що найбільш цілком можливим є створення та застосування систем оцінювання персоналу, які враховують наступні критерії:

* форма оцінювання (усне, письмове);
* характер оцінювання (формалізоване, неформалізоване);
* діапазон оцінювання (часткове, комплексне);
* період оцінювання (постійне, періодичне);
* мета оцінювання (ретроспективне, діагностичне, розвиваюче);

- суб'єкт оцінювання (оцінювання безпосереднім керівником, зовнішнє, індивідуальне, колективне);

- критерії оцінювання (особистість, кваліфікація, поведінка, ефективність, змішане);

- способи отримання оцінок (абсолютні, відносні);

- групи оцінюваних працівників (фізична праця, ІТП, управлінський персонал, керівники, менеджери). [8].

Побудова системи оцінки персоналу є ключовою та відповідальною задачею для будь-якої організації. У загальному контексті, система оцінки персоналу включає такі основні компоненти:

1) Зміст оцінки, тобто визначення об’єкта аналізу, конкретних якостей працівника, його трудової поведінки та показників результатів роботи, які підлягають оцінці;

2) Система критеріїв оцінювання та їх вимірювання, це включає в себе список критеріїв, за якими проводиться оцінка працівника, а також методи їх вимірювання;

3) Система способів, методів та інструментів оцінювання, яка описує різноманітні методи та інструменти, що використовуються для здійснення оцінки персоналу, такі як анкети, спостереження, інтерв'ю тощо;

4) Процедура оцінювання включає у себе визначення порядку проведення оцінки, місця її здійснення, учасників процесу, терміни, частоту проведення, а також використані технічні й організаційні засоби. [7].

Для забезпечення ефективності та мотиваційного характеру оцінки необхідно проводити її відповідно до основного змісту діяльності працівника, зосереджуючись на аспектах, що прямо пов'язані з його роботою та результатами. Важливим є також оцінка особистих якостей працівника, оскільки вони є ключовими для ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки повинен включати аналіз як особистих якостей працівника, так і його трудової діяльності та її результатів [7].

Побудова системи оцінювання починається з визначення критеріїв оцінки. Вибір критеріїв оцінювання в значній мірі залежить від цілей процесу оцінки, і можуть бути використані кваліфікаційні, поведінкові, особистісні та критерії ефективності. Після визначення того, що потрібно оцінювати, виникають нові виклики: як встановити та виміряти показники, які входять до складу оцінки. Ці проблеми вирішують за допомогою методів оцінки [3]. Методи оцінки включають методи виявлення елементів (показників) змісту оцінки та методи вимірювання величини цих показників.

Виявлення елементів змісту оцінки включає програму збирання інформації, методи її збору та обробки. Проблема збору інформації є однією з ключових у оцінці персоналу. На практиці застосовуються три основні групи методів збору інформації: аналіз документів та інших письмових матеріалів, проведення співбесід та опитувань, а також спостереження.

Аналіз документів та інших письмових матеріалів включає в себе оцінку об’єктивних даних про працівника (таких як вік, освіта, робочий стаж, досягнення тощо) та результатів його діяльності. Джерелами інформації про працівника можуть бути первинні документи кадрового обліку, накази, розпорядження, протоколи нарад та зборів. Інформація про результати праці відображена у звітності про виконання виробничих завдань працівниками, особистих творчих планах, звітах структурних підрозділів і підприємства в цілому. Важливим джерелом інформації, яке використовується в процесі оцінки персоналу, є співбесіди та опитування. Співбесіда передбачає отримання усної інформації від самого працівника, тоді як опитування здійснюється шляхом звернення до інших осіб [4].

Метод спостереження є одним із джерел інформації, яке може бути отримане під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника та виконання завдань. Після збирання інформації необхідно провести її оцінку. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов’язані з використанням системи балів і коефіцієнтів.

Ще однією складовою оцінки персоналу є процедура самооцінювання, яка має відповісти на такі запитання: де відбувається оцінка; хто здійснює оцінку; який порядок і частота проведення оцінки; як висвітлюються результати оцінки, як вони подаються працівнику і як вони використовуються [4]. В різних організаціях застосовуються різні види оцінок персоналу в залежності від їхніх цілей та завдань. Ці види можна класифікувати за різними критеріями. В таблиці 2 наведено класифікацію типів оцінки персоналу.

Таблиця 2. Види оцінки персоналу за різними ознаками

|  |  |
| --- | --- |
| Ознака | Вид оцінки персоналу |
| За змістом | - часткова |
| - комплексна |
| За регулярністю проведення | - регулярна |
| - епізодична |
| Залежно від періоду оцінювання | - поточна |
| - підсумкова |
| - перспективна |
| Залежно від критеріїв оцінювання | - кількісна та якісна оцінка |
| - оцінка часових орієнтирів |
| - аналітичне оцінювання |
| За системністю оцінювання | - системні оцінки |
| - безсистемні оцінки |
| За суб’єктом оцінювання | - оцінка керівником |
| - оцінка колегами |
| - оцінка підлеглими |
| - оцінка клієнтами |
| - всебічна оцінка |
| - самооцінка |
| За професійно-функціональною структурою оцінюваних | - робітників |
| - службовців (фахівців) |
| - керівників |

Отже, система оцінки персоналу – це систематично структурований набір елементів і взаємозв'язків, спрямований на підвищення ефективності управління персоналом в контексті досягнення цілей і місії організації.

1.2. Методичні підходи до оцінювання персоналу підприємства

Для ефективного оцінювання працівників необхідно використовувати об'єктивні методи та методики, що ґрунтуються на них, і спрямовані на досягнення цілей та завдань, а також на досягнення результативності у цьому процесі. У системах оцінки працівників можуть бути використані різноманітні підходи.

Метод оцінювання представляє собою набір теоретичних і методологічних підходів до оцінки характеристик особистості, її поведінки та результативності на роботі. Вибір конкретного методу обумовлюється особливостями системи оцінювання.

Розподілення методів оцінювання включає:

1) Об'єктивні методи оцінки ґрунтуються на конкретних критеріях і показниках, які можна точно виміряти. Це можуть включати: довільний опис, структурний опис, самооцінювання, метод оцінювання за цілями та метод критичних випадків.

2) Суб’єктивні методи, які базуються на особистих поглядах та судженнях осіб, що проводять оцінку. Серед них: ранжування, метод попарного порівняння, метод теоретичного розподілу.

3) Комплексні методи, що включають у себе комбінацію різних підходів, такі як: метод «360°», персональне портфоліо, Асессмент-центр (assessment centre).

Підготовка методичних матеріалів є ключовою передумовою для успішного виконання процедури оцінювання працівників.

Методи оцінювання персоналу повинні:

- відповідати організаційній структурі, специфіці діяльності персоналу та цілям, поставленим перед процесом оцінювання;

- бути простими і зрозумілими для всіх учасників процесу;

- передбачати використання обмеженої кількості кількісних показників (оптимально 5-6), щоб уникнути перевантаження оцінюваної особи;

- сполучати як письмові, так і усні завдання для більш повного та об'єктивного оцінювання навичок та компетенцій персоналу.

Далі розглянемо деякі методи оцінювання персоналу більш детально.

Об'єктивні методи оцінювання переважно ґрунтуються на описових техніках, які є досить простими та можуть застосовуватися у різноманітних формах. Серед них найпоширенішими є методи, такі як опис поведінки, структуровані описи, самооцінка, оцінювання за визначеними цілями та метод критичних випадків.

Метод довільного опису є найпростішим і часто використовується керівниками для характеристики ефективності праці підлеглих. В такому описі зазвичай намагаються визначити фактори, що вплинули на результати їх праці, виокремити сильні та слабкі сторони та компетенції працівника. Оцінка такого типу може мати поточний характер, проводитися у зручний час і в обраній формі. Перевагою методу довільного опису є всебічна аргументація оцінки працівника, а недоліком – неможливість порівняння його з іншими співробітниками. Особа, що складає довільний опис, повинна мати відповідні знання та вміння для його формулювання [6].

Структуровані описи оцінюють продуктивність праці за чітко визначеними критеріями, що дозволяє порівнювати різних працівників. Наприклад, для певної групи працівників встановлюються стандарти продуктивності, з якими порівнюється фактична продуктивність кожного окремого працівника під час оцінювання.

Метод самооцінювання передбачає, що сама особа заповнює аркуші з питаннями або твердженнями (іноді з кількісними оцінками). Особа, яка проводить самооцінювання, має можливість пояснити свої оцінки [6].

Оцінювання за визначеними цілями є складовою управління за цілями, що перетворилося на управління за ефектами. Цей підхід базується на ідеї спільного визначення цілей працівником і його безпосереднім керівником, а також на наступному аналізі досягнутих результатів роботи або ступеня реалізації цілей. Процес розпочинається з обговорення мети для конкретної посади і способів їх досягнення, а завершується аналізом факторів, які призвели до певного результату. Отримана інформація свідчить про придатність працівника до виконання поставлених завдань і його потенційні можливості для інших видів робіт.

Етапами оцінювання за визначеними цілями є:

- визначення цілей, включаючи встановлення стандартів виконання робіт для орієнтації діяльності працівників;

- вимірювання та оцінка досягнутих ефектів від виконання поставлених завдань та цілей;

- інформування виконавців про досягнуту ефективність та аналіз можливостей для підвищення продуктивності роботи;

- підготовка інформації для прийняття кадрових рішень, таких як набір, розвиток та винагородження працівників, на основі отриманих результатів оцінювання.

Оцінка за визначеними цілями сприяє залученню працівників до процесу прийняття рішень, що дозволяє їм самостійно обирати шляхи досягнення поставлених цілей. Це особливо цінується висококваліфікованими та мотивованими працівниками. Однак для впровадження цього методу необхідний значний час, особливо на етапі початку, коли працівник залучається до процесу формування цілей. Крім того, можливі упередження як з боку керівника, так і працівника, можуть ускладнити процес оцінювання.

Метод критичних випадків включає в себе фіксацію керівником подій, що вказують на відхилення у поведінці підлеглих від нормальних стандартів. Ці відхилення можуть виявлятися як досягнення, так і пропуски працівника. Спостереження та фіксація таких ситуацій дозволяє створити реєстр як успіхів, так і недоліків підлеглих, що утворює основу для формування уявлення про їхню робочу ефективність.

Використання цього методу сприяє уникненню усередненого оцінювання підлеглих, а також дає можливість керівникам впливати на їхню поведінку, використовуючи широкий спектр інформації. [8].

Ранжування працівників полягає в їх упорядкуванні від найкращого до найгіршого з урахуванням певних критеріїв, таких як продуктивність, якість роботи або надійність. Цей метод використовує ранжувальні листи, на основі яких визначається порядок працівників. В ранжуванні можуть бути визначені найкращий і найслабший працівники певного структурного підрозділу, а потім інші працівники упорядковуються відповідно до їхньої продуктивності. Цей метод досить простий і може бути застосований без особливої підготовки. Проте, він ефективніший для невеликих груп працівників, оскільки зі збільшенням кількості оцінюваних складання ранжувальних списків стає більш часоінтенсивним завданням.

Метод попарного порівняння використовується для порівняння працівників між собою за певним критерієм. Кожен працівник порівнюється з кожним іншим, і на користь кого відбулося порівняння, тому працівникові присвоюється відповідний оцінний бал. Після всіх порівнянь рахується кількість позитивних виборів для кожного працівника, і на основі цих результатів складається ранжувальний лист. Цей метод не складний і добре підходить для малих груп працівників, оскільки він дозволяє провести досить об'єктивне порівняння між ними [3].

Метод теоретичного розподілу використовується для класифікації оцінюваних працівників відповідно до певного, зазвичай нормального, розподілу. У цьому методі кожен працівник віднесений до конкретного інтервалу цього розподілу. Наприклад, 10 % працівників оцінені найвище, інші 10 % - найнижче, а решта розподілені між цими двома крайніми значеннями. Цей метод допомагає суб’єктам оцінювання у диференціації оцінок, що уможливлює виділення крайніх груп працівників і полегшує процес прийняття кадрових рішень. Однак, не всі групи працівників можуть бути представленими однаково, тому працівник, оцінений як середній у сильній групі, може виявитися кращим за того, хто отримав вищий рейтинг у слабшій групі [3].

«Модель 360°». Останнім часом цей підхід стає все більш популярним. За цією моделлю працівник отримує оцінку своєї роботи від різних джерел, таких як безпосередній керівник, колеги, клієнти та підлеглі. Такий підхід дозволяє залучити до процесу оцінювання необмежену кількість осіб, що підвищує його об’єктивність і створює позитивні умови для активної участі працівників у житті організації. Однак «Модель 360°» потребує значного часу на підготовку, проведення та обробку оцінювання, тому її використання є доцільним у висококультурних організаціях, де оцінювання служить джерелом отримання зворотного зв'язку і сприяє підвищенню ефективності роботи на рівнях індивідуального, групового та колективного [2].

Персональне портфоліо (лат. portus – гавань, пристань, infolio – в аркуш)

– класифікація індивідів за їхніми особистісними характеристиками відповідно до уніфікованих оцінок, яка включає групування оцінених працівників за стратегічними принципами організації, базується на їхніх минулих досягненнях та потенційних перспективах у майбутньому [2].

Так, віднесення оцінюваних працівників до конкретної групи покликане сформувати відповідну стратегію керівництва щодо них. Наприклад, стимулювання подальшого розвитку перспективних працівників може включати надання додаткових навчальних можливостей, підвищення зарплати або просування по службі. Стабілізація ефективних працівників може вимагати збереження їх поточного статусу та надання додаткових стимулів для підтримки їхньої продуктивності. У разі для непридатних працівників може бути необхідним вжити заходів для їхньої переосвіти або підвищення

кваліфікації, або ж прийняти рішення про їхнє звільнення.

Так, персональне портфоліо може мати декілька переваг, серед яких концентрація на двох основних критеріях. Це дозволяє зосередитися на ключових аспектах оцінки, що сприяє більш об'єктивному і системному аналізу працівника. Вибір цих критеріїв може враховувати як попередню активність працівників, так і їхні перспективи розвитку, що робить процес оцінювання більш гнучким і адаптивним до потреб організації.

Асессмент-центр (аssessment centre) – це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців [2]. Асессмент-центр - це цілеспрямована програма оцінювання, де учасникам пропонуються різноманітні завдання та ситуації, щоб оцінити їхні компетенції та здібності у реальних умовах, що найбільше наближені до робочого оточення. Цей метод оцінювання спирається на спостереження за реальною поведінкою учасників під час виконання завдань та ділових ігор. Експерти, які визначаються для кожного учасника, фіксують їхні дії та взаємодію, спостерігаючи, як вони демонструють володіння необхідними компетенціями та як вони справляються з різними викликами. Аналіз отриманих даних дозволяє зробити об'єктивну оцінку рівня компетентності та потенціалу кожного учасника.

Склад процедур ассесмент-центрів включає наступне:

- інтерв’ю з експертом, під час цього інтерв’ю здійснюється збір даних про знання і досвід співробітника;

- проведення психологічних, професійних та загальних тестів для оцінки компетенцій кандидата.

- коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками для виявлення комунікативних навичок та вміння виступати перед аудиторією;

- проведення ділової гри, під час якої група співробітників або кандида-

тів розігрує бізнес-ситуацію за підготовленим сценарієм під керівництвом спостерігача;

- заповнення біографічних анкет для отримання інформації про досвід та освіту кандидата;

- опис професійних досягнень, які дозволяють оцінити рівень компетентності кандидата у відповідній області;

- індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (бізнес-прикладів), під час якого учасникам пропонується вибрати стратегію і тактику дій у запропонованих сценаріях;

- експертне спостереження, після якого складаються рекомендації для кожного співробітника або кандидата.

Наступним методом оцінки персоналу є метод шкалування. Метод шка-

лування може бути представлений у двох формах: метод градації та метод оцінних шкал з описом кількісної оцінки.

Метод градації використовує шкалу з бальним визначенням значень показників для оцінки працівників. Цей метод дозволяє оцінювачам зазначати ступінь виразності показника, використовуючи числові значення, схожі до шкільних оцінок. Хоча цей метод економічний і зручний у використанні, він також має певні недоліки.

Одна з проблем полягає у широкому полі інтерпретації у оцінювача. Оцінювач може різним чином розуміти значення кожного числового балу, що може призвести до помилок через поблажливість або строгость. Деякі оцінювачі можуть бути схильні до надання екстремальних або середніх значень шкали, що впливає на об'єктивність оцінки. Наприклад, деякі можуть тенденційно використовувати найвищі або найнижчі оцінки, тоді як інші можуть уникати цих значень.

Ці проблеми вимагають уважного контролю та стандартизації процесу оцінювання, а також надання інструкцій та навчання оцінювачам щодо вико-ристання методу градації для забезпечення більш об'єктивних результатів [3].

Щоб знизити суб’єктивізм методу градації, використовують інший

різновид шкалування – метод оцінних шкал із описом кількісної оцінки.

Використання методу оцінних шкал із описом передбачає, що числове значення шкали інтерпретується більш докладним описом образу дій, що відповідає даному числовому значенню. Наприклад, числові значення можуть мати опис, що показує, яким чином певні дії або характеристики виявляються в роботі працівника.

У методі упорядкування рангів за кожним показником оцінки складається ранжований ряд, де показник «сумлінне виконання замовлень» може мати такий порядок: робітник 1 > робітник 2 > робітник 3. Такий ранжований ряд показує, що перший робітник має найвищий рівень сумлінного виконання замовлень порівняно з іншими двома робітниками.

Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується шляхом

додавання окремих рангів, отриманих для кожного показника, що дозволяє отримати загальну картину ефективності працівників з урахуванням різних аспектів їхньої діяльності.

Розглянутий метод має певні недоліки: ненормовані витрати часу під час оцінки значних груп працівників, відсутність можливості порівняння груп, не можна зробити достовірного висновку про якісну дистанцію між двома оцінюваними об’єктами (різниця між результатами роботи працівників груп 1 і 2 може бути великою, а між працівниками груп 2 і 3 – незначною).

Метод альтернативних характеристик відрізняється від інших методів оцінювання тим, що не використовує систематизовані способи виміру, такі як числові шкали чи описи. Замість цього, оцінювачу пропонується перелік висловлювань, які описують певні характеристики або якості працівника.

Оцінювач повинен визначити, наскільки кожне з цих висловлювань відповідає образу працівника. Зазвичай для цього використовується шкала з двома або більше варіантами відповідей, такими як «погоджуюсь», «не погоджуюсь», «частково погоджуюсь», «не можу визначитися» тощо.

Цей метод дозволяє зібрати відгуки щодо конкретних аспектів або якостей працівника і може бути корисним для отримання різноманітних точок зору на його роботу. Однак, він також може бути менш структурованим і складнішим для аналізу порівняно з іншими методами, які використовують числові оцінки чи описи.

Метод еталону визначається порівнянням працівників з реальною особою, що є найкращою за певними критеріями; хоча він простий та чіткий, його обмеженість полягає в неможливості врахувати широкий спектр особистісних якостей та суб’єктивності вибору еталону, що може спотворити результати оцінки [9].

Метод заданої бальної оцінки передбачає присвоєння певної кількості балів за кожне досягнення працівника, а потім їх підсумовування. Цей метод відзначається чіткістю критеріїв та самої системи оцінки, а також його простотою. Однак його недоліком є те, що він ураховує лише поточні результати, не враховуючи динаміку розвитку працівника та інші фактори, які можуть вплинути на оцінку.

Матричний метод оцінки включає комбінацію попередніх методів. Експерти надають оцінку працівникам у балах за трьома групами параметрів: виконанням функцій, діловими та особистими якостями, які впливають на результативність роботи. Для кожного параметра встановлюється його «вага» залежно від внеску у кінцеві результати роботи. Кожен бал множиться на відповідну «вагу», після чого вони сумуються, утворюючи загальний бал, який оцінює успішність даного працівника [3].

Оцінка за допомогою багатоквадратної матриці може бути ілюстрована на прикладі визначення найбільш доцільних функцій працівника на основі двох параметрів його характеру: швидкості реакції і наполегливості. Наприклад, у багатоквадратній матриці працівники можуть бути оцінені за швидкістю реакції (від повільної до швидкої) та наполегливістю (від низької до високої). Кожна комбінація цих параметрів утворює окрему клітину у матриці, яка відображає придатність працівника для конкретних функцій.

Кожна організація обирає найпридатніші для неї методи і техніки оцінювання, враховуючи свої цілі, бюджетні обмеження та компетентність осіб, які будуть здійснювати цю роботу. Вибір методу оцінки є важливим етапом, оскільки він впливає на об'єктивність та ефективність процесу оцінювання працівників.

1.3. Основні етапи процесу оцінювання персоналу підприємства

Оцінка працівників має на меті не лише отримання різноманітних даних про їх особистісні якості, відповідність кваліфікаційного рівня посаді, що займає працівник та ефективність виконання обов'язків. Також важливо забезпечити об'єктивність цього процесу, його коректність і сприйняття сформульованих оцінок персоналом організації. Тому при створенні і функціонуванні раціональних систем оцінювання важливо керуватися певними принципами організації. Перш за все, потрібно визначити мету оцінювання, щоб полегшити вибір критеріїв і технік при конструюванні системи.

Необхідно, щоб оцінювання охоплювало всіх працівників, оскільки формальне оцінювання лише деяких груп працівників може породити непорозуміння про використання результатів оцінювання. Такий підхід може призвести до обвинувачень ініціаторів у тому, що прийняття кадрових рішень на підставі оцінювання окремих працівників позбавляє перспективи інших. Оцінювання всіх працівників сприяє отриманню інформації про кадровий потенціал організації та ступінь досягнення колективних цілей.

Отримана інформація суттєво підвищує ефективність управління людськими ресурсами. Працівники, які знають, що їх буде оцінено протягом певного періоду і мають інформацію про критерії оцінювання, ставляться до своєї роботи більш відповідально, ніж ті, хто про це не замислюється. Цей фактор має велике значення, оскільки часом вважається, що успішність організації залежить від дій керівників та певних груп працівників. Проте це не відображає повністю справжню ситуацію. Відповідно до принципу гармонії, ефективність організації залежить від її найслабшого зв'язку - декількох працівників або навіть одного з них. Оцінювання всіх працівників є ефективним, якщо отримані висновки оперативно використовуються для досягнення цілей організації [3].

Залучення працівників до визначення критеріїв оцінювання є важливою складовою процесу. Вибір критеріїв без згоди працівників, їх аналізу та розуміння змісту їхньої роботи може призвести до необ'єктивних оцінок і виникнення різних конфліктів. Часто працівники мають власне бачення щодо суті критеріїв оцінювання своєї праці, яке може відрізнятися від точки зору розробників оцінювальних анкет. Тому при розробці критеріїв важливо враховувати думки працівників щодо специфіки їхньої роботи, вимог та завдань, які містяться у картках опису робочих місць, а також узгоджувати їх із поглядами менеджерів, відповідальних за ефективне функціонування організації [8].

Диференціація критеріїв повинна бути залежною від цілей оцінювання. Анкети, призначені для оцінювання працівників, повинні комплексно враховувати цілі оцінювання. Вибір методик оцінювання має відбуватися відповідно до поставлених цілей. Кожне оцінювання повинно проводитися з використанням відповідних методик.

Наприклад, оцінювання з метою розвитку кадрового потенціалу може здійснюватися за допомогою відносно простих методик, тоді як оцінювання під час прийому на роботу може вимагати більш складних і дорогих методик.

Навчання осіб, які проводять оцінювання, та ознайомлення їх з процедурами є необхідними. Особи, що здійснюють оцінювання, повинні мати відповідну підготовку, щоб уникнути помилок. Програма навчання має включати теоретичні і практичні аспекти оцінювання, інформування працівників про його завдання і зміст, опис робочих місць, завдань і обов'язків працівників, спостереження і фіксацію їхньої поведінки, вимірювання виконаних робіт, виявлення та виправлення помилок в оцінюванні, а також управління процесом оцінювання.

Оцінювання на підприємстві має бути простим і зрозумілим. Висновки

оцінювання тим цінніші, чим простіше й легше їх отримати.

Дотримання прав осіб, яких оцінюють, є важливою складовою процесу оцінювання. Сам процес оцінювання завжди супроводжується негативними емоціями та стресом у працівників, які перебувають під його впливом. Для зменшення психологічного тиску, що супроводжує оцінювання, необхідно дотримуватися коректності усіх процедур і не порушувати особистих прав працівників, які підлягають оцінці.

Об'єктивність оцінювання може бути забезпечена шляхом дотримання таких принципів: можливість оскарження оцінки; визначення оцінки на основі значення інформації; переважання об'єктивних даних; врахування емоційного стану; особиста участь оцінюваного у процесі; позитивно-негативна асиметрія; зважене усереднення даних [10].

Після проведення оцінки всі працівники повинні бути проінформовані про результати оцінювання. Тим працівникам, яких оцінювали, необхідно повідомити сформульовані висновки під час підсумкової розмови, яку зазвичай проводить безпосередній керівник. У ході цієї розмови керівник повідомляє працівника про результати оцінки, висловлює подяку за його добру працю, звертає увагу на аспекти, які вимагають особливих зусиль, визначає галузі, де працівник може досягти особливих успіхів.

Висновки оцінювання мають бути конфіденційними і повинні бути представлені працівнику у безпосередній розмові з керівником. Розголошення висновків оцінювання конкретного працівника іншим особам може призвести до конфліктів та погіршення відносин у колективі. Якщо оцінювання проводилося декількома особами, всі вони мають забезпечити конфіденційність отриманих висновків.

Працівник має право оскаржити висновки оцінювання. Якщо працівник не згоден із отриманими оцінками, він повинен мати можливість подати апеляцію до відповідного апеляційного органу, створення та функціонування якого має бути забезпечено керівництвом організації [5].

Оцінювання працівників на підприємстві має бути систематичним.

Регулярне оцінювання працівників (на рік) забезпечує порівняння рівня виконання завдань, поведінки працівників упродовж тривалого періоду [8].

Дотримання засад оцінювання персоналу є ключовою передумовою для оптимальної кадрової політики організації. Це позитивно впливає на використання особистісного потенціалу кожного працівника та загальний успіх організації, допомагає уникнути багатьох непорозумінь і конфліктів. Хоча процес оцінювання персоналу є складним та творчим, його здійснення має свою унікальну специфіку у кожній організації. Однак принципові елементи оцінювання персоналу мають загальний характер і можуть бути застосовані у будь-якому контексті.

Перший етап оцінювання персоналу полягає у визначенні об’єкта аналізу та оцінювання. Цей об’єкт має відповідати таким вимогам: забезпечувати всебічну характеристику трудової діяльності працівників із урахуванням їхніх сильних та слабких сторін, а також давати змогу виявити їхню корисну віддачу.

Трудову діяльність людини можна розглядати в трьох аспектах, кожний із яких може стати об’єктом оцінювання. У першому аспекті трудова діяльність – це процес реалізації здібностей, знань, умінь, навичок працівника. У цьому разі оцінюються ділові, моральні професійно-кваліфікаційні властивості виконавців. У другому аспекті трудова діяльність є сукупністю дій під час виконання певних обов’язків. Об’єктом оцінювання є характеристики трудової поведінки або діяльності персоналу підприємства. Третій аспект трудової діяльності – це втілення, матеріалізація якостей працівників та їх трудової поведінки в результатах. Об’єктом оцінювання в цьому разі є характеристики результатів праці, рівень досягнення цілей діяль-ності. Залежно від завдань оцінювання його об’єктом можуть бути як окремі елементи об’єкта, так і одночасно всі три аспекти трудової діяльності. [2].

Для правильної оцінки елементів об’єкта аналізу важливо встановити критерії оцінювання, які відображатимуть певні стандарти якості персоналу, рівень та результати виконання трудових обов’язків. Це завдання вирішується

на другому етапі процесу оцінювання.

Критерії оцінювання в організації повинні встановлюватися відповідно, по-перше, до стратегічних цілей розвитку, а по-друге, до вимог, визначених в аналізі робіт (їхньому описі та специфікації) на кожному робочому місці.

Установлення критеріїв проявляється в підборі оптимальної кількості показників, які будуть слугувати еталонами оцінювання різних якостей працівника, його діяльності та результатів праці. Під час визначення критеріїв оцінювання необхідно дотримуватись таких вимог:

1) Відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку та результати діяльності працівника відповідно до організаційних та індивідуальних цілей;

2) Встановлювати достатню кількість індикаторів для ґрунтовної характеристики об’єкта аналізу та оцінювання;

3) Мати кількісну визначеність, тобто передбачати декілька ступенів вираженості для оцінювання різних рівнів виконання;

4) Бути надійними й достовірними, щоб уникнути суб’єктивних помилок та забезпечити об’єктивність процесу оцінювання;

5) Бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб забезпечити зрозумілість процесу оцінювання та збалансованість витрат та користі від його результатів для всіх сторін [2].

На практиці найчастіше зустрічаються такі помилки у визначенні

критеріїв оцінювання:

– забруднення: унесення до ключових індикаторів неважливих показників (скажімо, для оцінки водія – уміння користуватись комп’ютером);

– дефіцитність: нестача необхідних показників для оцінки (припустимо, для оцінки секретаря упущення зазначеного в попередньому пункті показника означатиме дефіцитність);

– перевантаженість великою кількістю навіть потрібних показників. За експертними висновками, максимальна кількість показників має не переви-щувати 20-30. Інакше починається їхнє дублювання й втрачається сенс основ-

них позицій оцінювання [5].

На цьому етапі критеріям надаються граничні значення, що дозволяють відокремити гірше виконання роботи від кращого, орієнтуючись на певні стандарти.

Прикладом таких критеріїв можуть бути оцінки кількох рівнів виконання за набраними балами, що широко застосовуються як у навчальних, так і у виробничих процесах.

Важливо зазначити, що під час визначення кількісно вимірюваних цілей виконання робіт цілком доцільно спілкуватися з підлеглими й домагатись їхнього розуміння та підтримки. Це може значно підвищити ефективність процедури оцінювання в подальшому.

Третіий етап процесу оцінювання – це порівняння фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можна встановити місце, яке займає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами. Особливо істотним є аналіз причин відхилення фактичних результатів оцінювання від запланованих, очікуваних результатів.

Четвертий етап процесу передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінювання з працівником. При цьому важливо дотримуватись етичних правил, щоб не звести нанівець усі позитивні результати оцінювання, а саме:

– починати з констатації позитивних сторін;

– критикувати не особистість, а недоліки в роботі;

– не наполягати на помилках, а визначати спосіб їхнього виправлення та подальшого – покращання індивідуальних досягнень;

– дати можливість підлеглому висловити свою думку та пропозиції;

– виділяти головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.

П'ятий етап – ухвалення рішення, ці рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань. Загалом, найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятись за всіма категоріями персоналу організації.

Висновки за першим розділом

1. Оцінка персоналу – це процес виявлення певних характеристик персоналу або рівень їх розвиненості. А саме такі як: психофізіологічні характеристики – фізіологічно обумовлені індивідуальні особливості стану людини; особистісні якості – набуті усталені поведінкові моделі людини, що визначають специфіку її взаємодії із зовнішнім світом; професійні компетенції – здатність використовувати свої знання, навички та досвід для досягнення необхідних результатів у трудовій діяльності [5].

2. Оцінка персоналу зустрічається на таких етапах роботи: підбір персоналу на вакантні посади з зовнішніх джерел, адаптація персоналу, оцінка професійних навичок персоналу, навчання персоналу (виявлення потреби в навчанні), переміщення працівників в структурі організації, створення кадрового резерву, преміювання та мотивація працівників, звільнення [8].

3. Виходячи з цілей оцінки та принципів розробляються критерії оцінки.

Вони будуть залежати від діяльності організації, специфіки професії, мети оцінки, сфери в які проводиться оцінка. Слід зауважити що навіть для оцінки

одної і тієї ж сфери кожен спеціаліст з оцінки може індивідуально обирати критерії для оцінки. Немає якихось чітких критеріїв якщо це не виробнича сфера і ми не оцінює продуктивність праці чи виробіток.

4. З розвитком системи управління персоналом розвивалась і система оцінки персоналу. На сьогоднішній день існує безліч різноманітних методів для оцінки персоналу які відрізняються за вартістю проведення, швидкістю, зручністю, доступністю та потребою в залученні спеціалістів для аналізу результатів. Сучасні методи оцінки доступні для всіх за розміром компаній та мають досить широкий спектр застосування. Вони дають змогу як поверхнево так і поглиблено оцінити майже кожен аспект в роботі як конкретного працівника так і персоналу окремого підрозділу чи організації в цілому.

1. ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання 1

Служба управління персоналом підприємства включає кілька функціональних підсистем. Середньооблікова чисельність працівників - 3200 чол. Корисний фонд робочого часу одного працівника - 1830 годин у рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, не врахованих у планової трудомісткості, - 1,15. Річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби керування персоналом, складає:

1. Наймання, відбору й обліку персоналу - 10405 чол.-год.;

2. Розвитку персоналу - 7120 чол.-год.;

3. Планування й маркетингу персоналу - 12500 чол.-год.;

4. Розробки коштів стимулювання праці й мотивації - 9110 чол.-год.;

5. Трудових відносин - 4107 чол.-год.;

6. Умов праці - 5110 чол.-год.;

7. Соціальної інфраструктури - 10270 чол.-год.;

8. Юридичних послуг - 1060 чол.-год.

Розрахувати планову чисельність працівників служби персоналу та чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом.

Розрахунок:

1. Планова чисельність підприємства:

Чпл = 𝛴 річної трудомісткості функцій ∙ Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чпл = 𝛴(10405+7120+12500+9110+4107+5110+10270+1060)·1,15 =37,5≈38 чол.

1830

2. Чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом:

Для підсистеми 1- наймання, відбору й обліку персоналу:

Чн.в.о.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 1∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чн.в.о = 10405·1,15 = 6,5 ≈ 7 чол.

1830

Для підсистеми 2 - розвитку персоналу:

Чр.п.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 2∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чр.п. = 7120·1,15 = 4,5 ≈ 5 чол.

1830

Для підсистеми 3 - планування й маркетингу персоналу:

Чч.м.п.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 3∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чч.м.п. = 12500·1,15 = 7,8 ≈ 8 чол.

1830

Для підсистеми 4 - розробки коштів стимулювання праці й мотивації:

Чр.к.с.п.м.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 4∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чр.к.с.п.м. = 9110·1,15 = 5,7 ≈ 6 чол.

1830

Для підсистеми 5 - трудових відносин:

Чтр.в.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 5∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чтр.в. = 4107·1,15 = 2,6 ≈ 3 чол.

1830

Для підсистеми 6 - умов праці:

Чум.п.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 6∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чум.п. = 5110·1,15 = 3,2 ≈ 3 чол.

1830

Для підсистеми 7 - соціальної інфраструктури:

Чс.і.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 7∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чс.і. = 10270·1,15 = 6,5 ≈ 7 чол.

1830

Для підсистеми 8 - юридичних послуг:

Чюр.п.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 8∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чюр.п. = 1060·1,15 = 0,66 ≈ 1 чол.

1830

Завдання 2

У звітному році обсяг випуску продукції становив 840000 грн., а середньоспискова чисельність персоналу – 140 чол. У плановому році обсяг продукції передбачається збільшити на 5%, продуктивність праці одного працівника теж збільшиться на 8%. Визначити, як зміниться облікова чисельність працюючих.

Розрахунок:

1. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у звітному році:

ППзв = обсяг випуску продукції

середньоспискова чисельність персоналу

ППзв = 840000 = 6000 грн/чол

140

2. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у плановому році:

ППпл = продуктивність праці на одного працівника у звітному році∙1,08 ППпл = 6000 · 1,08 = 6480 грн/чол

3. Визначаємо обсяг продукції у плановому році:

ОПпл = обсяг випуску продукції ∙ 1,05

ОПпл = 840000 · 1,05 = 882000 грн

4. Облікова чисельність у плановому році:

Чо = обсяг продукції у плановому році

продуктивність праці на одного працівника у плановому році

Чо = 882000 = 136,1 ≈ 136 чол.

6480

Завдання 3

У базовому році підприємство виробило продукції на 2400 тис. грн. Чисельність персоналу становило 240 чол. У планованому році план виробництва продукції збільшився на 5%. Чисельність персоналу скоротилася на 10 чол. Визначити ріст продуктивності праці в плановому році.

Розрахунок:

1. Визначаємо рівень продуктивності праці в базовому році:

Обсяг продукції 2400000

Чисельність персоналу  = 240 = 10000 грн/чол.

2. Визначаємо плановий об’єм виробництва:

Обсяг продукції ∙ 1,05 = 2400 · 1,05 = 2520 тис.грн

3. Визначаємо чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці:

Плановий об’єм виробництва 2520000

Рівень продуктивності праці в базовому році = 10000 = 252 чол.

4. Визначаємо приріст продуктивності праці:

Кількість персоналу, що скоротилася / (Чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці − Кількість персоналу,що скоротилася) ∙100 % = 10 / (252-10) · 100 = 4,13 %

Завдання 4

Розрахувати суму заробітної плати начальнику цеху, якщо коефіцієнт співвідношення його посадового окладу до мінімальної заробітної плати – 1,5; розмір премії за виконання виробничої програми за всіма показниками – 10 %, надбавка за професійну майстерність 5 %. Місячний оклад – 15000 грн.

Розрахунок розміру заробітної плати начальника:

ЗП = (Місячний оклад∙коефіцієнт співвідношення посадового окладу) ∙ · (1+розмір премії + надбавка за професійну майстерність)

ЗП = (15000 · 1,5) · ( 1+ 0,1 + 0,05) = 25875 грн

Завдання 5

Населення міста налічує 495 тис осіб, з яких 71 % знаходяться у віці 15-70 років. Розрахуйте рівень економічної активності населення міста і рівень безробіття, якщо зі 116,7 тис. незайнятих осіб цієї вікової категорії дослідженням домогосподарств виявлено 21,2 тис. безробітних.

Розрухунок:

1. Чисельність економічно активного населення:

Чакт = Населення міста ∙ % знаходяться у віці 15−70 років − незайняті особи + кількість безробітних

Чакт = 495 · 0,71 – 116,7 + 21,2 = 255,95 тис.чол.

2. Рівень економічної активності

Рек.акт. = Чисельність економічно активного населення  ·100 %

Населення міста.∙ % знаходяться у віці 15−70 років

Рек.акт. = 255,95 ·100 %= 72,83 %

495 · 0,71

3. Рівень безробіття:

Рб = Кількість безробітних ·100%

Чисельність економічно активного населення

Рб = 21,2 · 100 = 8,28 %

255,95

Завдання 6

На кінець звітного періоду чисельність безробітних в районі за тривалістю безробіття розподілялась таким чином:

1. 2 місяці без роботи – 2110 осіб,

2. 3 місяці без роботи – 1760 осіб,

3. 6 місяців без роботи – 2420 осіб,

4. 8 місяців без роботи – 1470 осіб.

Розрахуйте середню тривалість безробіття в районі.

Розрахунок середньої тривалісті безробіття в районі:

Бсер = 𝛴 кількість місяців 𝑛 ∙ кількість безробітних осіб 𝑛

𝛴 кількість безробітних осіб

Бсер = (2 · 2110 + 3 · 1760 + 6 · 2420 + 8 · 1470)  = 4,61 міс.

(2110 + 1760 + 2420 + 1470)

Завдання 7

Протягом року номінальна заробітна плата підвищилась на 10 %. Ставка прибуткового податку на заробітну плату знизилась на 3 %, а зростання цін на споживчі товари становило 8,7 %. Визначити індекс зростання номінальної заробітної плати, зміну реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку та за рахунок зростання цін на товари.

Розрахунок:

1. Визначаємо індекс зростання номінальної заробітної плати:

100 + % підвищення ЗП 100 + 10

100 = 100 = 1,1 %

2. Визначаємо зростання реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку:

Індекс зростання номінальної ЗП 1,1

(100 − Ставка прибуткового податку) =  (100 − 3) = 0,00113

3. Визначаємо зниження реальної заробітної плати за рахунок зростання цін на товари:

Зростання реальної ЗП 10

% зростання цін на споживчі товари = 8,7 = 1,15

ВИСНОВКИ

1. У нестабільних і кризових умовах ефективність роботи підприємства визначається забезпеченістю ресурсами та оптимальністю їх використання. Прибуток виступає ключовим показником ефективності, оскільки є внутрішнім джерелом його подальшого розвитку. Трудові ресурси є основою, що забезпечує функціонування підприємства. Задоволеність персоналу своєю роботою, рівень майстерності та кваліфікації є ключовими факторами для його успішності. Гармонійна та стабільна праця персоналу можлива лише за умови контролю та регламентації кожного етапу діяльності, на що спрямоване оцінювання персоналу.

2. Ключовою перешкодою для розвитку системи управління персоналом є відсутність універсальної системи оцінки працівників різних категорій та посад, яка б дозволяла оцінити кожного працівника. Це означає, що потрібно провести додаткове дослідження щодо оцінювання працівників з урахуванням умов їх розвитку. Серед основних складових такої системи важливо визначити критерії та методику оцінки, які б враховували різноманітність посад та потребували об'єктивного підходу.

3. Практичний досвід вітчизняних підприємств підтверджує необхідність побудови ефективної системи оцінки роботи персоналу у контексті залучення до вирішення цієї задачі фахівців, що мають відповідні знання та досвід не лише у сфері нормування та оплати праці, але і різних аспектів в системі управління підприємством. Для формування дієвої системи оцінювання персоналу пропонуємо врахувати наступні чинники:

– надання зворотного зв’язку учасникам оцінки (надання інформації працівникам щодо мети, процедури та критеріїв оцінювання);

– забезпечення дієвості оцінки персоналу;

– сприяння гнучкості процедури оцінювання (завдяки гнучкості фахівець може стати на позиції різних точок зору і об’єктивно розглядати різні ситуації);

– забезпечення можливості прогнозування оцінки (для наступного планування управлінських рішень).

Для формування конкурентної переваги суб’єкта господарювання у вигляді кваліфікованого трудового колективу потрібно вдосконалити систему управління персоналом. Визначення компетентності та продуктивності роботи працівників здійснюється на основі оцінки персоналу, що являє собою процедуру, котра здійснюється для визначення відповідності працівника займаній посаді.

4. У практичній частині розрахований ряд задач, які спрямовані на отримання практичних навичок визначення чисельності персоналу, єфектичності персоналу та управління персоналом підприємства.

5. Оцінювання трудових ресурсів підприємства дозволяє сформувати для надає керівництва інформацію, необхідну для обґрунтованих рішень щодо підвищення, переведення, звільнення або навчання працівників. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання трудового колективу віднесено орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв’язку між об’єктом і суб’єктами оцінювання.

Оцінювання трудового колективу дозволяє сформувати та надати керівництву дані щодо: продуктивність роботи конкретного працівника; потенційні можливості перспективи розвитку колективу; ідентифікувати причини низьких результатів діяльності окремих членів трудового колективу; потреби в підвищенні кваліфікації; шляхи удосконалення організації праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г. В., Середа Г. В., Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка i організація управління. 2019.   
№ 2 (34). С. 93-101. DOI: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355

2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.

3. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : Навч. посіб.   
С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.

4. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О. П., Коцур   
А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов   
Д. Г. за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

5. Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту. Вісник КІБТ. Київ, 2016. Вип. 2 (30). С. 40-42.

6. Управління персоналом : підручник О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь,   
А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

7. Макогон О. Посібник з управління персоналом. О. Макогон. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 164 с.

8. Галайда Т.О., Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 1 (34). С. 61-68. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11

9. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Т. І. Балановська,   
М. В. Михайліченко, А. В. Троян. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

10. Гуцуляк Н. П. застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного 2019. №2 (40). С. 29-38.